Emergentes Wissensmanagement als Erfolgsfaktor in Unternehmen

Dass das Wissen der Mitarbeiter von zentraler ökonomischer Bedeutung für ein Unternehmen ist, stellt niemand ernsthaft in Frage. Wie dieses Wissen in Form von Erfahrungswissen, Spezial- und Routinewissen optimal nutzbar und teilbar ist, darüber gehen die Auffassungen aber auseinander. Die Arbeitswelt insgesamt und die Prozesse der Arbeitsteilung haben sich durch die Globalisierung, insbesondere aber auch durch die digitalen Arbeitsmittel, in den vergangenen 25 Jahren rasant verändert. Mit Blick auf die fortschreitende Digitalisierung des Alltags ist allerdings davon auszugehen, dass wir erst am Anfang einer weitreichenden digitalen Revolution stehen.

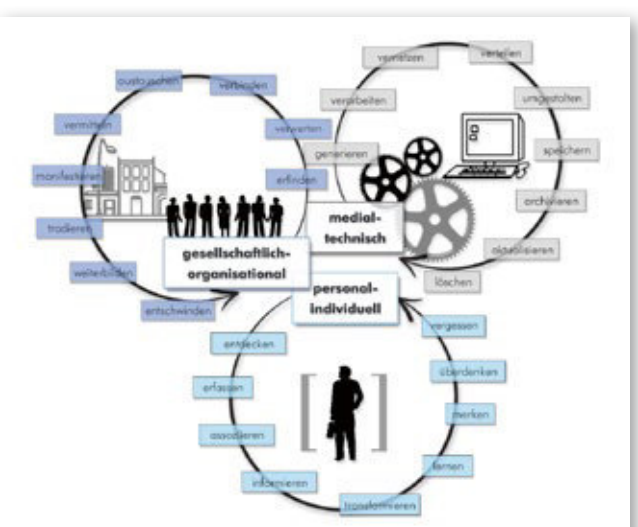

Abbildung 1: Wissenskreisläufe

Die Digitalisierung der Arbeitswelt vollzieht sich dabei aber nicht geordnet oder angeleitet, sondern ist getrieben durch hochgradige technische Innovation und ständige Reorganisation. Im Ergebnis sind wir alle gezwungen, Neues zu lernen, Arbeitsroutinen anzupassen und unsere Kommunikationsgewohnheiten ständig zu erweitern.

In Unternehmen und in einer Gesellschaft, in der Informationen und Wissen von elementarer Bedeutung sind, ergeben sich dann zumindest zwei zentrale Problemstellungen: 1.) „Zu viel Information" und 2.) „Zu wenig Information". Entscheidend ist es, die wichtige Information zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort zu erhalten und das möglichst in der passenden medialen Aufbereitung.[1] Was zunächst trivial klingt, ist eine technisch schwer umsetzbare Anforderung, da hier persönliche Präferenzen, situativ wechselnde Bedingungen auf der gesellschaftlich-organisationalen, der medial-technischen und der personal-individuellen Ebene ineinandergreifen.

Dies ist aber nur ein Aspekt, warum zahlreiche frühe und aktuelle Ansätze eines technikorientierten Wissensmanagements nicht die hohen Erwartungen erfüllen konnten und können.[2] Im Folgenden werden nur einige Faktoren skizziert, die aufzeigen, warum das Thema Wissensmanagement nur im Kontext von Mensch, Organisation und Technik angemessen zu erfassen ist. Das richtige Zusammenspiel dieser Einflussgrößen ist dabei der Schlüssel zum Erfolg. Wenn „der Mensch" tatsächlich im Mittelpunkt steht und im gesamtorganisationalen Rahmen handlungsfähig sein soll, müssen technische Lösungen in übergreifende Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung eingebettet sein.

Anhand fünf gängiger Missverständnisse zum „Umgang mit Wissen" möchte ich dies erläutern.

1. Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch teilen vermehrt!

Immer öfter wird diese Losung propagiert, aber so pfiffig und richtig diese Analogie auf ersten Blick erscheint, taugt sie in der Praxis nicht. Mit gleicher Logik könnte der Slogan auch lauten: Geteiltes Wissen führt zu Halbwissen. Denn: Hier wird nicht auf die Ressource Wissen rekurriert, sondern bestenfalls auf Information, da Wissen nie unmittelbar, sondern bestenfalls mittelbar weitergegeben wird. Mitgeteilt – wie es das Wort schon vorgibt – wird demnach nicht Wissen, sondern sprachlich gestaltete, dokumentierte Information. Damit wird der Blick frei, auf den wirklich wichtigen Aspekt, der in dieser Aussage steckt. Nämlich: Wissen muss kommuniziert werden! Nicht Systeme oder Managementansätze steuern Wissen, sondern die Akteure bei der Weitergabe und beim Erfassen beziehungsweise Aufnehmen.

2. Wissen lässt sich managen!

Der Begriff Wissensmanagement ist per se nicht treffend gewählt. Wissen als Ressource in der „Köpfen der Menschen" entzieht sie sich nämlich gängiger Managementtheorien (Planen, Steuern, Kontrollieren) oder wirtschaftsinformatischer Modellierung. Diese Konzepte basieren auf der fälschlichen Annahme, Wissen sei eine Art „Container" der weiterzugeben ist. Die ursprüngliche Vision: Alle Mitarbeiter stellen ihr gesamtes Wissen in einer Datenbank zur Verfügung.

Zwar gilt diese Auffassung heute als überwunden, denn Wissen wird von den Menschen immer wieder neu und individuell konstruiert – aber wie gehabt stehen die technisch-medialen Bedingungen im Zentrum der Lösungsansätze. Dabei liegt es mehr als nahe zu erkennen, dass es gerade nicht – wie beim Daten- oder Dokumentenmanagement um „materielle" oder „manifeste" Information geht. Sondern: Es geht um Erfahrungswissen, Know-how, Handlungswissen, das sich die Mitarbeiter – jeder für sich – im Laufe der Zeit erworben haben und das gerade nicht irgendwo hinterlegt ist oder ohne Aufwand hinterlegt werden könnte. Demnach sind unter anderem Methoden und Ansätze vielversprechend, die auf die Kommunikation oder Visualisierung von Wissen abzielen (Story-Telling, Concept-Mapping, Wissenslandkarten u. a.). Diese Formen und Formate des Wissensaustauschs sind jedoch situations- und kontextgebunden, also nicht oder nur begrenzt generalisierbar und übertragbar. Warum dies aber kein Makel ist, verdeutlicht das folgende Missverständnis.

3. Wissen ist ein zentrales Gut!

Insgesamt ist dieser These zuzustimmen, aber mit einer kleinen Einschränkung. Wissen ist nicht der Endpunkt der Wertschöpfungskette, sondern eine Ressource, und das macht den Unterschied. Die bekannte Wissenstreppe von North veranschaulicht, dass Wissen ein Zwischenstadium bildet.[3] Denn Daten, Information und Wissen bilden einerseits ein Kontinuum, indem aus Daten Informationen und aus Informationen Wissen werden kann. Mit jedem Schritt erhöht sich die Wertigkeit (Qualität). Was auf den folgenden Stufen der Anreicherung bzw. „Veredelung" erfolgt, ist entscheidend (Wettbewerbsvorteil). Das heißt, Wissen erhält erst durch eine sinnvolle Anwendung seinen Wert.

4. Wissen ist gut!
Andererseits besitzen Information und Wissen keinen klar definierbaren Wert, sondern dieser ergibt sich erst aus und durch ihre Verwendung durch die Wissensträger. Folglich muss der Einzelne Ausgangspunkt der Bewertung sein. Wissen ist also entgegen landläufiger Meinung nicht per se gut und nützlich. Die Nützlichkeit des Wissens bestimmt seinen Wert, und diese ist im Kontext einer Wirksamkeit zu sehen. Diese – siehe drittes Vorurteil – ist bestimmt vom richtigen bzw. zielorientierten Handeln. Ungenutzte Daten in einer Datenbank sind ebenso nutzlos, wie Bücher in einer Bibliothek, die von keinem gelesen werden.

5. Wissen ist die Lösung!
Wissen ist weder Entität noch Monolith und ist daher auch nicht in jedem Fall und zu jedem Preis zu sichern. Wissen entwickelt sich ständig weiter, veraltet und verändert sich hochdynamisch zugleich. Auf „Bewahrung" ausgerichtete, unflexible Systeme werden dieser Dynamik nicht gerecht. Aus diesem Grund kann es nicht die eine Wissensmanagement-Lösung oder das eine Wissensmanagement-Tool geben.

Missverständnisse zu klären, ist das eine, Erfolgsfaktoren zu benennen, ein anderes. Die digitalen Medien eröffnen derzeit viele innovative Formen realer und virtueller Zusammenarbeit. Viele Web-2.0-Anwendungen und der ganze Bereich der „Social Media" bergen große Potenziale für neue Formen zur Gestaltung von Wissensprozessen in der internen und externen Unternehmenskommunikation. Sie selbst schaffen neue Aufgaben- und Arbeitsbereiche und mittlerweile zunehmend gänzlich neue Branchen.

Erfolgsfaktor: Wissenskommunikation

Das Mitteilen – als die zentrale Form des Wissensteilens – bildet den Kern dreier Kommunikationsfelder im Unternehmen. Der Gedanke der kommunikativen Vernetzung von Nutzern hat noch nicht deren Sozialverhalten positiv beeinflusst. Alleine aber der rasante Anstieg an Akzeptanz und Relevanz macht Social-Media-Anwendungen interessant. Damit deren dauerhafte und andauernde Nutzung zum Vorteil für die Arbeits- und Wissensteilung erfolgt, sind drei Anwendungsfelder im Unternehmen zu betrachten und zu beachten: **Koordination, Kooperation und Kollaboration**.

Je nach kommunikativer Anforderung entscheidet sich die Funktionalität der sinnvollen Anwendung – im Sinne des Gebrauchs und der Applikation. Die interne Kommunikation bildet dabei das zentrale Bindeglied zur Kooperation, Koordination und Kollaboration. Vor dem Hintergrund, dass Mitarbeiter und Führungskräfte einen Großteil ihrer Arbeitszeit für kommunikative Anforderungen aufwenden, wird ersichtlich, wie sehr sich die Gestaltung von Wissensprozessen auf operativer und strategischer Ebene im Unternehmen lohnt.

Und genau hier muss ein Hauptaugenmerk liegen, denn die neuen Anwendungen sind nur dann zielführend, wenn deren Einsatz strategisch sinnhaft und operational gestaltet erfolgt. Konzeptionell verankerte Web-2.0-Anwendungen lassen sich dann wiederum hinsichtlich dreier betriebswirtschaftlicher Maßstäbe planen und realisieren: 1. Effizienz (zum Beispiel Kosten-Nutzen-Relation, Standardisierung); 2. Effektivität (hoher Ertrag, Mehrfachverwertung) und 3. Qualitätssicherung (Mehrwerte, Servicekommunikation). Hilfreich zur Analyse der Wissenskommunikation im Unternehmen ist die ISS-Matrix.[4]

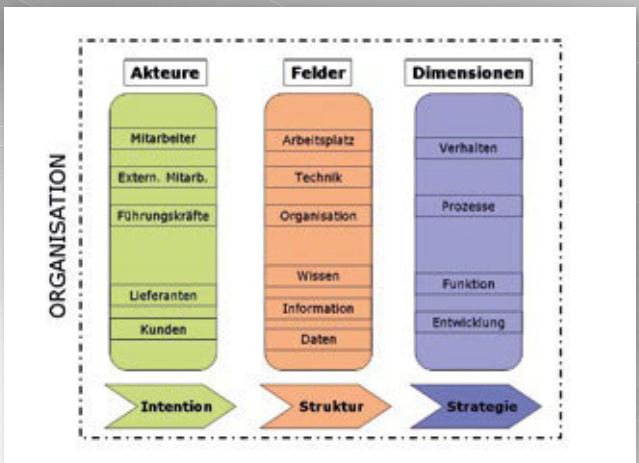

Abbildung 2: ISS-Matrix

Sind die konzeptionellen Entscheidungen auf dieser Grundlage getroffen, spielen sie in der Praxis selbst kaum mehr eine Rolle. Wichtiger ist im Arbeitsalltag die Etablierung einer stimmigen „Wissenskultur", respektive Unternehmenskultur.[5] Lassen sich koordinierende Elemente noch recht einfach implementieren, so setzt Kooperation und Kollaboration eine Art „sozialer Gestaltung" voraus. Teamwork und Führung greifen ineinander, wenn es darum geht, Verantwortung anzunehmen und Verantwortung abzugeben. Transparenz und Wertschätzung sind für kollaboratives Arbeiten und Lernen unerlässlich. Dazu sind zunächst die „kulturellen" Voraussetzungen zu schaffen und folgende Prinzipien zu beachten.[6]

Real und funktional

Information und Wissen sind keine statischen Objekte, sondern immer in Prozesse eingebunden: Sie werden generiert, beschafft, erfasst, vernetzt, verteilt, transferiert, gespeichert, aktualisiert oder gelöscht. Alle diese Aktionen beanspruchen verschiedenste Ressourcen: Zeit, Geld, Personal, Arbeitsmittel und anderes mehr. Funktionierendes und funktionales Wissensmanagement setzt daher immer ein optimales Zusammenspiel von „Technik", „Organisation" und „Mensch" voraus. Funktional ist Wissensmanagement erst dann, wenn die Ziele zur Erfassung, Beschreibung, Analyse, Anpassung und Optimierung organisationaler Wissensprozesse im Vorfeld geklärt sind.

Intentional und aktional

Erfolgreich ist Wissensmanagement, wenn die Intentionen der beteiligten Akteure angemessen berücksichtigt werden. Mitarbeiter müssen einen persönlichen Mehrwert erkennen, damit sie ihr Wissen mit anderen teilen, und sei es, dass die Unternehmenskultur die Kommunikation von Wissen aktiv fordert und fördert. Zentral ist, dass die Strukturen und Systemmöglichkeiten (Technik) an die Bedarfslagen, Ziele und Motivationen der verschiedenen Nutzergruppen angepasst werden und nicht umgekehrt. Die Mitarbeiter dürfen sich nicht einem System gegenübersehen, dass sie getreu der „Container"-Metapher befüllen sollen, und das womöglich noch zusätzlich zu ihrer eigentlichen Arbeit.

Abbildung 3: Zielperspektiven des Wissensmanagements

Soll Wissensmanagement einen Mehrwert stiften, ist vorher auf organisationaler Ebene zu klären, welcher. Vier Zielperspektiven fokussieren unterschiedliche kommunikative Grundsituationen:

Wissenssicherung ➡ Wissen retten
Wissensentwicklung ➡ Wissen bergen
Wissensselektion ➡ Wissen filtern
Wissensdialog ➡ Wissen teilen

Selbstverständlich können alle Ziele zugleich oder in Kombination verfolgt werden, wichtig bleibt deren klare Identifikation und deren getrennte Betrachtung hinsichtlich möglicher Lösungsoptionen.[7]

Relational und adaptiv

Sind die Zieldimensionen insgesamt geklärt, sind mögliche Techniken und Technologien dahingehend zu prüfen, ob und wie sie zur Zielerreichung nutzbar sind. Erneut zeigt sich, dass es nicht die eine und die alleinig richtige Lösung gibt, sondern – je nach Anforderungen und Gegebenheiten – entschieden werden muss. Relational meint also: bezogen auf die Unternehmensstruktur (Branche, Mitarbeiter, Standorte, vorhandene Infrastruktur …) und die Perspektiven (Reichweite, Langfristigkeit, Umfang …) der Maßnahmen, die die Wissensprozesse unterstützen sollen. Anpassungsfähige Maßnahmen sind zu präferieren, da sie inneren (Change-Prozesse, Produkte etc.) und äußeren Dynamiken (Märkte, Technologien …) leichter angepasst werden können.

Fazit: Wissensmanagement – quo vadis?

Schlussfolgernd aus obigen Aspekten sollte Wissensmanagement als eine Methode aufgefasst werden, die gängige Missverständnisse meidet und funktionale Handlungsmaximen in den Kontext einer ganzheitlichen Organisationsentwicklung stellt. In die gleiche Richtung weisen die Ansätze zum „Kompetenzorientierten Wissensmanagements", dem „Knowledge Engineering" sowie der „Strategic Intelligence".

Wie im Editorial angedeutet, handelt es sich dabei keineswegs um „des Kaisers neue Kleider", sondern ist als Ausdruck der Abgrenzung zum klassischen „Wissensmanagement" zu verstehen. Der Terminus „Emergentes Wissensmangement" hinterfragt programmatisch die Generalisierbarkeit, die Gesetzmäßigkeit und die Abgeschlossenheit des Umgangs mit Wissen im Unternehmen. Denn: Der Begriff stammt – kurz gesagt – aus der Systemtheorie, und thematisiert das (selbstorganisierte) Entstehen geordneter Strukturen aus Unordnung (Chaos, Chaostheorie).[8] Emergenz charakterisiert also einerseits dynamisch sich anpassende Veränderungen und zugleich deren Ordnungsprinzipien, die auf keinen starren Lösungsmustern, sondern auf adaptiven, also anpassungsfähigen Rahmenbedingungen fußen. D. h., nicht die eine Technik oder die eine Methode ist erfolgsversprechen, sondern die funktionalen Rahmenbedingungen in der Organisation und die intentionalen Dispositionen der Mitarbeiter sind handlungsleitende Motive. Diese ermöglichen oder behindern den Informationsfluss und die Wissenskommunikation.

Idealerweise ergänzen sich Wissenskommunikation und interne Kommunikation als Teile einer lernenden Organisation, die sich wechselseitig in Bewegung versetzen und zugleich weiterentwickeln. Neue, unerwartete Ereignisse werden als Anregung aufgefasst und für Kreativprozesse genutzt, um die Wissensbasis und Handlungsspielräume an die neuen Erfordernisse anzupassen. Dem liegt eine offene und von Individualität geprägte Organisation zugrunde, die ein innovatives Lösen von Problemen erlaubt und unterstützt. Die Idee des emergenten Wissensmangements wird dann lebendig. ◀

Quellenangaben:

[1] Ballod, Matthias (2009): Erfahrungswissen nutzen lernen: In fünf Schritten zum Erfolg. In: Zeitschrift Wissensmanagement (Heft 4). S. 18–21

[2] Ballod, Matthias (2014): Information und Wissen als zentrale (HR-)Ressourcen. In: HR Performance. Heft 1/2014. S. 50–52

[3] North, Klaus (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. Gabler: Wiesbaden

[4] Ballod, Matthias (2007): Informationsökonomie – Informationsdidaktik: Strategien zur gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Informationsbewältigung und Wissensvermittlung. Bertelsmann: Bielefeld

[5] Hauser, Frank (2008): Einsatzbereitschaft wirkt Wunder. In: Personalmagazin. Nr. 01/08. S. 22–26. http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/2007-12-27-personalmagazin-artikel.pdf

[6] Ballod, Matthias (2011): Information und Wissen im Griff. Bertelsmann: Bielefeld

[7] Ballod, Matthias (2014): Kommunikationskultur baut auf Social Media. In: HR Performance. Heft 4/2014. S. 56–58

[8] Online-Lexikon zur Psychologie: http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/emergenz/4021

Autor

Matthias Ballod

Universitätsprofessor mit Schwerpunkt Sprach- und Informationsdidaktik; Fachbuchautor; seit 15 Jahren zudem Unternehmensberater zum Einsatz von Wissensmanagement, Social Media, E-Learning und zur Prozessoptimierung der internen Kommunikation